

عنوان البحث

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع واستدامة المؤسسات

اعداد الطالب:

عبدالجليل هيثم برغل

٢٣٣٠٠٠١٩٣

اشراف:

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي

٢٠٢٦م.

المقدمة

أصبحت المشاريع في العصر الحديث الوسيلة الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة أو غير ربحية، إذ تمثل المشاريع أداة لتنفيذ الخطط التنموية وإطلاق المنتجات الجديدة وتطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية. ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وتعدد بيئة الأعمال، وازدياد المنافسة العالمية، أصبحت المشاريع تواجه العديد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل. ولذلك لم تعد إدارة المشاريع تقتصر على التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بل أصبحت إدارة المخاطر أحد المكونات الأساسية لنجاح المشروع واستدامة المنظمة (Project Management Institute (PMI), 2021).

وتشير المخاطر إلى الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي في أهداف المشروع، ولذلك فإن إدارة المخاطر لا تعني فقط الحد من الخسائر، وإنما تشمل كذلك استثمار الفرص التي قد تسهم في تحسين نتائج المشروع. وقد أكدت أحدث إصدارات دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide Seventh Edition) أن إدارة المخاطر تمثل عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط للمشروع، وتمتد طوال دورة حياته من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها ومراقبتها بصورة مستمرة. (PMI, 2021)

كما تؤكد المواصفة الدولية ISO 31000:2018 أن إدارة المخاطر تعد جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة المؤسسية، وأن نجاح المؤسسات يعتمد على دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية والاستراتيجية، بحيث تصبح المخاطر عنصراً أساسياً في اتخاذ القرار وليس مجرد نشاط منفصل لمعالجة المشكلات بعد وقوعها (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

وتوضح الدراسات الحديثة أن نسبة كبيرة من المشاريع حول العالم لا تحقق أهدافها بسبب ضعف إدارة المخاطر، إذ أشار تقرير Pulse of the Profession 2023 الصادر عن معهد إدارة المشاريع إلى أن المؤسسات ذات النضج المرتفع في إدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى بصورة ملحوظة مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك منهجية واضحة لإدارة المخاطر، كما تقل لديها حالات تجاوز الميزانية وتأخر الجداول الزمنية. (PMI, 2023)

وفي ضوء ذلك أصبحت إدارة المخاطر من أهم متطلبات الحوكمة الحديثة، حيث لم تعد مسؤولية مدير المشروع وحده، وإنما أصبحت مسؤولية تشاركية تشمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية وجميع أصحاب المصلحة. كما أن نجاح إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين الأداء المالي، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

وتتبع أهمية هذا البحث من تسليطه الضوء على إدارة مخاطر المشاريع بوصفها أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة، وتحليل دورها في الحد من أسباب تعثر المشاريع، وبيان أثرها في تحقيق النجاح المؤسسي واستدامة الأعمال، مع الاستناد إلى أحدث المعايير الدولية والأدبيات العلمية ذات العلاقة.

مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته منهجيات إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة، وظهور العديد من المعايير الدولية مثل دليل PMBOK والمواصفة الدولية ISO 31000 ، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه نسباً مرتفعة من الفشل أو التأخير أو تجاوز الميزانيات المقررة، الأمر الذي يشير إلى وجود قصور في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة فعالة. (PMI, 2023)

وتتمثل المشكلة الرئيسية في أن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نشاطاً تشغيلياً محدوداً، بدلاً من اعتبارها عملية استراتيجية متكاملة تسهم في تحسين القرارات وتعزيز نجاح المشاريع.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع وتحقيق استدامة المؤسسات؟

أسئلة البحث

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما المقصود بإدارة مخاطر المشاريع؟
٢. ما المبادئ التي تقوم عليها إدارة مخاطر المشاريع؟
٣. ما مراحل إدارة مخاطر المشاريع؟
٤. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع؟
٥. كيف تسهم إدارة المخاطر في نجاح المشاريع؟
٦. ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق استدامة المؤسسات؟
٧. ما أبرز الحلول العلمية التي تساعد المؤسسات على تطوير إدارة مخاطر المشاريع؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف إلى مفهوم إدارة مخاطر المشاريع .
- توضيح مبادئ إدارة المخاطر وفق المعايير الدولية .
- بيان مراحل إدارة مخاطر المشاريع .
- تصنيف أهم المخاطر التي تواجه المشاريع .
- توضيح أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع .
- بيان العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المؤسسات .

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية في أن البحث يتناول أحد أكثر الموضوعات أهمية في الإدارة الحديثة، وهو إدارة مخاطر المشاريع، بالاعتماد على أحدث الأدلة المهنية والمعايير الدولية، ويسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

يساعد البحث الإدارات العليا ومديري المشاريع وإدارات المخاطر على تطوير ممارساتهم في إدارة المخاطر، ورفع معدلات نجاح المشاريع، وتقليل احتمالية الفشل، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢.١ مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

شهد مفهوم إدارة مخاطر المشاريع تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة نتيجة ازدياد تعقيد المشاريع وارتفاع معدلات الفشل في العديد منها بسبب التغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية. وقد أدى ذلك إلى انتقال إدارة المخاطر من كونها نشاطاً يقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها إلى عملية إدارية استباقية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، وتحليل آثارها، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية (Project Management Institute [PMI], 2021).

ويُعرف الخطر بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد، إذا وقع فإنه يؤثر في واحد أو أكثر من أهداف المشروع، سواء من ناحية الوقت أو التكلفة أو الجودة أو نطاق العمل. ولا يقتصر مفهوم الخطر على التهديدات السلبية فقط، بل يشمل كذلك الفرص التي يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمشروع إذا أحسن استثمارها، وهو ما يمثل أحد أهم التحولات في الفكر الإداري الحديث (Hillson, 2021).

وعرّف معهد إدارة المشاريع إدارة مخاطر المشاريع بأنها مجموعة العمليات التي تشمل تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد، وتحليلها نوعياً وكمياً، ووضع استراتيجيات الاستجابة لها، وتنفيذ تلك الاستجابات، ومراقبة المخاطر طوال دورة حياة المشروع بهدف زيادة احتمال وتأثير المخاطر الإيجابية، وتقليل احتمال وتأثير المخاطر السلبية على أهداف المشروع (PMI, 2021).

أما المواصفة الدولية ISO 31000:2018 فقد عرفت إدارة المخاطر بأنها "أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والتحكم بها فيما يتعلق بالمخاطر"، وأكدت أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من الحوكمة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار داخل المنظمة، وليس مجرد وظيفة مستقلة تمارسها إدارة معينة (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

كما يرى Hillson (2021) أن إدارة المخاطر تمثل أسلوباً إدارياً يساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم اليقين بصورة علمية، وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتحسين والتطوير، بما ينعكس على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تقوم على عدة عناصر رئيسة، تتمثل في:

- التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها .
- التحليل العلمي للمخاطر .
- إعداد خطط الاستجابة المناسبة .

• المراقبة المستمرة .

• التحسين المستمر لعمليات إدارة المخاطر .

ولم تعد إدارة المخاطر نشاطاً يقتصر على مرحلة معينة من المشروع، وإنما أصبحت عملية مستمرة ترافق المشروع منذ إعداد دراسة الجدوى وحتى إغلاق المشروع، مع تحديث مستمر لسجل المخاطر وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.

كما أن تطور مفاهيم الحوكمة المؤسسية أدى إلى توسيع نطاق إدارة المخاطر لتشمل جميع المستويات التنظيمية، بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وانتهاءً بفرق العمل التنفيذية، وذلك لضمان اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وتقليل احتمالات التعثر أو الفشل. (OECD, 2023)

جدول (٢-١)

مقارنة بين أبرز تعريفات إدارة مخاطر المشاريع

الجهة	التعريف	أبرز العناصر
PMI (2021)	عمليات مستمرة لتحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر ومراقبتها	دورة حياة المشروع، المتابعة، الاستجابة
ISO 31000 (2018)	أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والتحكم بها فيما يتعلق بالمخاطر	الحوكمة، اتخاذ القرار، القيادة
Hillson (2021)	منهج إداري للتعامل مع عدم اليقين وتحويله إلى فرص	عدم اليقين، التحسين، الفرص

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (PMI (2021)، و (ISO (2018)، و (Hillson (2021)

٢.٢ أهداف إدارة مخاطر المشاريع

تهدف إدارة المخاطر إلى توفير بيئة عمل تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، من خلال تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة. ولذلك فإن إدارة المخاطر أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع الحديثة، إذ تساهم في دعم اتخاذ القرار، وتحسين استخدام الموارد، ورفع جودة الأداء المؤسسي (ISO, 2018).

ويتمثل الهدف الرئيس لإدارة المخاطر في حماية المشروع من الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف أو تأخير التنفيذ أو انخفاض جودة المخرجات أو فشل المشروع بالكامل. كما تساعد الإدارة الاستباقية للمخاطر على توفير معلومات دقيقة لصناع القرار حول طبيعة المخاطر ومستوياتها وآثارها المحتملة، الأمر الذي يرفع من جودة القرارات الإدارية. (PMI, 2021)

ومن أهم أهداف إدارة مخاطر المشاريع ما يأتي:

أولاً: حماية أهداف المشروع

تساهم إدارة المخاطر في المحافظة على تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل، وذلك من خلال تقليل احتمالية وقوع الأحداث التي قد تعيق تنفيذ المشروع.

ثانيًا: تحسين جودة اتخاذ القرار

توفر إدارة المخاطر معلومات علمية تساعد الإدارة في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرارات المهمة، مما يقلل من القرارات المبنيّة على التخمين أو الحدس.

ثالثًا: الاستخدام الأمثل للموارد

يساعد تحليل المخاطر في توجيه الموارد البشرية والمالية نحو الأنشطة الأكثر أهمية، وتقليل الهدر الناتج عن معالجة المشكلات بعد وقوعها.

رابعًا: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة

وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يعزز ثقة المستثمرين والممولين والعملاء والجهات الرقابية في قدرة المؤسسة على إدارة مشاريعها بكفاءة.

خامسًا: دعم استدامة المؤسسة

تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على الاستمرار في أداء أعمالها رغم التغيرات الاقتصادية أو التقنية أو التنظيمية، الأمر الذي يدعم الاستدامة طويلة الأجل. (OECD, 2023)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بصورة منهجية تحقق معدلات أعلى في نجاح المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات بعد وقوعها، إذ يسهم ذلك في تقليل حالات تجاوز الميزانيات وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية ورفع جودة المخرجات. (PMI, 2023)

جدول (٢-٢)

أهداف إدارة مخاطر المشاريع

الهدف	أثره في المشروع
حماية أهداف المشروع	تقليل احتمالية الفشل
تحسين اتخاذ القرار	رفع جودة القرارات
الاستخدام الأمثل للموارد	تقليل الهدر المالي
تعزيز ثقة أصحاب المصلحة	زيادة الاستثمار
دعم الاستدامة	استمرارية المؤسسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (PMI (2021)، و (ISO (2018)، و (OECD (2023)

٢.٣ أهمية إدارة مخاطر المشاريع

تعد إدارة مخاطر المشاريع إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، إذ لم يعد نجاح المشاريع يعتمد على توافر الموارد المالية أو البشرية فحسب، وإنما أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها. وقد أدى تسارع التغيرات الاقتصادية والتقنية والتشريعية إلى زيادة مستويات عدم اليقين التي تواجه المؤسسات، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية وليست خياراً إدارياً. (Project Management Institute [PMI], 2021)

وتتبع أهمية إدارة مخاطر المشاريع من كونها تساعد الإدارة على الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية القائم على معالجة المشكلات بعد وقوعها إلى الإدارة الاستباقية التي تعتمد على التوقع والتخطيط المسبق. ويؤدي هذا التحول إلى تقليل احتمالية تعثر المشاريع، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع جودة القرارات الإدارية، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (International Organization for Standardization [ISO], 2018)

ومن أهم جوانب أهمية إدارة مخاطر المشاريع ما يأتي:

أولاً: زيادة احتمالية نجاح المشروع

تسهم إدارة المخاطر في رفع احتمالية نجاح المشروع من خلال التعرف المبكر على المخاطر التي قد تؤثر في الجدول الزمني أو التكلفة أو الجودة، ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية. ويؤكد معهد إدارة المشاريع أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر تحقق نسب نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك منهجية واضحة لإدارة المخاطر. (PMI, 2023)

كما أن الاكتشاف المبكر للمخاطر يمنح فريق المشروع وقتاً كافياً لإعداد خطط بديلة، مما يقلل من آثار الأحداث غير المتوقعة، ويزيد من قدرة المشروع على الاستمرار حتى في ظل الظروف المتغيرة.

ثانياً: تحسين جودة اتخاذ القرار

تعتمد القرارات الإدارية الفعالة على المعلومات الدقيقة، وتوفر إدارة المخاطر بيانات موضوعية حول احتمالية وقوع المخاطر وحجم تأثيرها، الأمر الذي يساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار الحلول الأكثر ملاءمة. كما تساعد أدوات التحليل النوعي والكمي للمخاطر على قياس النتائج المحتملة لكل قرار، مما يقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الخبرة الفردية فقط. (PMI, 2021)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار تكون أكثر قدرة على التعامل مع حالات عدم اليقين، وأكثر مرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة. (Hillson, 2021)

ثالثاً: تحسين كفاءة استخدام الموارد

تسهم إدارة المخاطر في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأنشطة ذات الأولوية، وذلك من خلال تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً والتركيز على معالجتها. كما تساعد في تقليل الهدر الناتج عن معالجة المشكلات بعد وقوعها، إذ تكون تكلفة الوقاية من المخاطر غالباً أقل بكثير من تكلفة معالجتها آثارها بعد تحققها.

وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر تحقق استخداماً أكثر كفاءة للميزانيات، وتقل لديها حالات تجاوز التكاليف مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الإدارة التقليدية للمشاريع. (PMI, 2023)

رابعاً: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة

تعد إدارة المخاطر مؤشراً مهماً على جودة الحوكمة داخل المؤسسة، إذ يطمئن المستثمرون والممولون والعملاء إلى أن المؤسسة تمتلك القدرة على حماية استثماراتها والتعامل مع الأزمات بكفاءة. ولذلك أصبحت الجهات الرقابية وأسواق المال

تولي اهتمامًا متزايدًا بوجود أنظمة متطورة لإدارة المخاطر باعتبارها أحد عناصر الحوكمة الرشيدة (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

كما أن وجود سجل واضح للمخاطر، وتقارير دورية عن مستوى المخاطر، وخطط استجابة معتمدة، يعزز الشفافية ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسة.

خامسًا: تعزيز المرونة المؤسسية

أثبتت الأزمات الاقتصادية والصحية العالمية، ومن أبرزها جائحة كوفيد-19، أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر كانت أكثر قدرة على الاستمرار في أعمالها والتكيف مع الظروف الاستثنائية مقارنة بالمؤسسات الأخرى. ويعود ذلك إلى امتلاكها خطط طوارئ وسيناريوهات بديلة، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة استنادًا إلى تقييم علمي للمخاطر.

وتشير ISO 31000 إلى أن بناء مؤسسة مرنة يتطلب دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية، بحيث تصبح جزءًا من الثقافة التنظيمية اليومية. (ISO, 2018)

سادسًا: تحقيق الاستدامة المؤسسية

أصبحت استدامة المؤسسات هدفًا رئيسيًا في الفكر الإداري الحديث، ولم يعد النجاح يقاس بالأرباح قصيرة الأجل فقط، وإنما بقدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق القيمة على المدى الطويل. وتسهم إدارة المخاطر في تحقيق هذا الهدف من خلال حماية أصول المؤسسة، وتعزيز الامتثال للأنظمة، وتقليل الخسائر، والمحافظة على السمعة المؤسسية، وتحسين القدرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية. (OECD, 2023)

كما تؤدي إدارة المخاطر دورًا مهمًا في دعم الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، إذ تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المرتبطة بالاستدامة ووضع السياسات المناسبة للتعامل معها، بما يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٢.٤ مبادئ إدارة مخاطر المشاريع

تعتمد إدارة مخاطر المشاريع على مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس الذي تستند إليه جميع عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات. وقد أكدت الموصافة الدولية ISO 31000:2018 أن نجاح إدارة المخاطر لا يتحقق بمجرد تطبيق الأدوات والإجراءات، وإنما يعتمد على الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تضمن تكامل إدارة المخاطر مع الحوكمة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي. (ISO, 2018)

وتسهم هذه المبادئ في تحويل إدارة المخاطر من وظيفة إدارية مستقلة إلى ثقافة تنظيمية تمارس على جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة القرارات ونجاح المشاريع.

أولًا: التكامل مع الحوكمة والإدارة

يعد التكامل من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المخاطر، ويقصد به أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من جميع العمليات المؤسسية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، وإدارة الجودة، والرقابة الداخلية، واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المبدأ أن إدارة المخاطر ليست مسؤولية إدارة مستقلة، وإنما مسؤولية مشتركة تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة. (ISO, 2018)

ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين جودة القرارات، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتقليل التعارض بين الخطط التشغيلية والاستراتيجية.

ثانيًا: الشمولية

يقصد بالشمولية أن تشمل إدارة المخاطر جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المشروع، سواء كانت مخاطر مالية أو تشغيلية أو قانونية أو تقنية أو بيئية أو استراتيجية. كما ينبغي أن تمتد إدارة المخاطر إلى جميع مراحل المشروع، بدءًا من مرحلة دراسة الجدوى وحتى مرحلة إغلاق المشروع، لأن المخاطر قد تظهر في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع. (PMI, 2021)

ثالثًا: الاعتماد على المعلومات الموثوقة

تعتمد جودة إدارة المخاطر بصورة كبيرة على جودة المعلومات المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها. ولذلك تؤكد المعايير الدولية ضرورة استخدام بيانات دقيقة وحديثة، والاستفادة من التقارير المالية، والبيانات التشغيلية، وآراء الخبراء، والدروس المستفادة من المشاريع السابقة، حتى تكون القرارات المتعلقة بالمخاطر مبنية على أسس علمية سليمة.

رابعًا: الديناميكية والمرونة

نظرًا لأن بيئة المشاريع تتغير باستمرار، فإن إدارة المخاطر يجب أن تكون عملية ديناميكية تتكيف مع المتغيرات الجديدة. ولذلك ينبغي مراجعة سجل المخاطر بصورة دورية، وإعادة تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها، وتحديث خطط الاستجابة كلما دعت الحاجة. وبعد الجمود في إدارة المخاطر أحد أبرز أسباب فشل المشاريع، لأنه يؤدي إلى التعامل مع بيئة متغيرة باستخدام خطط قديمة لا تتناسب مع الواقع الحالي. (Hillson, 2021)

خامسًا: التحسين المستمر

يقوم هذا المبدأ على الاستفادة من الخبرات السابقة والدروس المستفادة لتطوير ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية. ويتطلب ذلك مراجعة أداء المشروع بعد الانتهاء منه، وتحليل أسباب نجاح الاستجابات أو إخفاقاتها، وتوثيق النتائج للاستفادة منها في بناء المعرفة المؤسسية، وهو ما يساهم في رفع مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

سادسًا: مراعاة العوامل البشرية والثقافة التنظيمية

تشير الدراسات إلى أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد على الأنظمة والإجراءات وحدها، بل يتأثر بدرجة كبيرة بثقافة المؤسسة وسلوك العاملين فيها. فكلما شجعت الإدارة العليا على الشفافية والإفصاح عن المخاطر والتعلم من الأخطاء، زادت قدرة المؤسسة على اكتشاف المخاطر مبكرًا والتعامل معها بكفاءة. أما البيئات التي يسودها الخوف من المساءلة أو إخفاء المعلومات، فإنها غالبًا ما تؤدي إلى تفاقم المخاطر وتحولها إلى أزمات يصعب احتواؤها. (OECD, 2023)

٢.٥ مراحل إدارة مخاطر المشاريع

تمثل إدارة مخاطر المشاريع عملية منهجية متكاملة تتكون من مجموعة من المراحل المترابطة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها، ومتابعة فعاليتها طوال دورة حياة المشروع. وقد أشار دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide – Seventh Edition) إلى أن إدارة المخاطر ليست عملية منفصلة عن إدارة المشروع، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط للمشروع وتستمر حتى إغلاقه، مع تحديثها كلما ظهرت معلومات أو متغيرات جديدة. (Project Management Institute [PMI], 2021)

وتؤكد المواصفة الدولية ISO 31000:2018 أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على تطبيق جميع مراحلها بصورة متكاملة، لأن إهمال أي مرحلة يؤدي إلى ضعف النظام بالكامل وانخفاض قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

أولاً: التخطيط لإدارة المخاطر

تعد مرحلة التخطيط الأساس الذي تقوم عليه جميع مراحل إدارة المخاطر، إذ يتم خلالها إعداد خطة إدارة المخاطر التي تحدد المنهجية المتبعة، والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، وآليات إعداد التقارير، ومستويات المخاطر المقبولة، بالإضافة إلى أساليب المتابعة والمراجعة الدورية. ويؤكد (PMI 2021) أن جودة هذه المرحلة تؤثر بصورة مباشرة في نجاح بقية العمليات، لأنها تحدد الإطار العام لإدارة المخاطر داخل المشروع. كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد الأدوار والمسؤوليات، بحيث يعرف كل عضو في فريق المشروع مسؤولياته تجاه إدارة المخاطر، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى التنسيق وتقليل ازدواجية المهام.

ثانياً: تحديد المخاطر

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية، إذ يتم خلالها التعرف على جميع الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع، سواء كانت مخاطر داخلية أو خارجية. ويستخدم فريق المشروع مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية لتحديد المخاطر، مثل:

- جلسات العصف الذهني .
- مقابلات الخبراء .
- تحليل الوثائق .
- مراجعة المشاريع السابقة .
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- تحليل SWOT.
- قوائم التحقق (Checklists).

ويؤكد (Hillson 2021) أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على دقة هذه المرحلة، لأن المخاطر التي لا يتم اكتشافها مبكراً يصعب التعامل معها لاحقاً. كما ينبغي إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر، لأن اختلاف الخبرات يساعد على اكتشاف مخاطر قد لا ينتبه إليها مدير المشروع وحده.

ثالثاً: التحليل النوعي للمخاطر

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر تبدأ مرحلة التحليل النوعي، والتي تهدف إلى تقييم كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وحجم تأثيره على المشروع، ثم تصنيف المخاطر حسب أولويتها. ويتم استخدام مصفوفة الاحتمالية والتأثير (Probability–Impact Matrix)، والتي تعد من أكثر الأدوات استخداماً في هذا المجال، حيث يتم تصنيف المخاطر إلى:

- مخاطر مرتفعة .
- مخاطر متوسطة .
- مخاطر منخفضة .

وتساعد هذه المرحلة الإدارة في توجيه جهودها نحو المخاطر الأكثر تأثيراً، وعدم إهدار الموارد في معالجة مخاطر محدودة الأثر.

كما تؤدي نتائج التحليل النوعي إلى إعداد قائمة بأولويات المخاطر، والتي تستخدم في المراحل اللاحقة عند إعداد خطط الاستجابة.

رابعاً: التحليل الكمي للمخاطر

يهدف التحليل الكمي إلى قياس الأثر الرقمي للمخاطر ذات الأولوية المرتفعة باستخدام أساليب إحصائية ورياضية، بما يساعد الإدارة في تقدير حجم الخسائر أو الأرباح المحتملة بصورة أكثر دقة. ويستخدم هذا النوع من التحليل غالباً في المشاريع الكبرى أو المشاريع ذات المخاطر المرتفعة، حيث تتطلب القرارات المتعلقة بالميزانية والجدول الزمني بيانات كمية دقيقة. ومن أشهر أدوات التحليل الكمي:

- تحليل القيمة النقدية المتوقعة. (Expected Monetary Value)
- تحليل الحساسية. (Sensitivity Analysis)
- محاكاة مونت كارلو. (Monte Carlo Simulation)
- شجرة القرارات. (Decision Tree Analysis)

ويؤكد (PMI, 2021) أن استخدام التحليل الكمي يساعد في تقدير الاحتمالات المالية والزمنية اللازمة للمشروع، ويزيد من جودة القرارات الاستثمارية.

خامساً: تخطيط الاستجابة للمخاطر

بعد تحديد المخاطر وتحليلها، يتم اختيار أفضل وسيلة للتعامل مع كل خطر وفقاً لاحتمالية حدوثه وحجم تأثيره. وتشمل استراتيجيات التعامل مع المخاطر السلبية أربع استراتيجيات رئيسية هي:

١- تجنب الخطر (Avoid)

ويقصد بها إزالة سبب الخطر أو تعديل خطة المشروع بطريقة تمنع حدوثه، مثل تغيير التكنولوجيا المستخدمة أو إلغاء نشاط عالي الخطورة.

٢- تخفيف الخطر (Mitigate)

ويهدف إلى تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تقليل تأثيره في حال وقوعه، من خلال زيادة الاختبارات الفنية، أو تدريب العاملين، أو تحسين الجودة.

٣- نقل الخطر (Transfer)

ويقصد به نقل المسؤولية المالية أو القانونية للخطر إلى جهة أخرى، مثل شركات التأمين أو المقاولين أو الموردين، من خلال العقود أو وثائق التأمين.

٤- قبول الخطر (Accept)

ويستخدم عندما تكون تكلفة معالجة الخطر أعلى من أثره المتوقع، أو عندما لا يكون بالإمكان تجنبه، فتقرر الإدارة قبوله مع إعداد خطة للطوارئ إذا وقع.

أما بالنسبة للمخاطر الإيجابية (الفرص)، فتتمثل استراتيجيات التعامل معها في:

- استغلال الفرصة .
- تعزيزها .
- مشاركتها .
- قبولها .

(PMI, 2021).

سادسًا: تنفيذ استجابات المخاطر

تمثل هذه المرحلة التطبيق العملي لخطة إدارة المخاطر، إذ يتم تنفيذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية التي سبق اعتمادها، مع تحديد المسؤوليات والموارد والجدول الزمنية اللازمة. كما تتطلب هذه المرحلة وجود متابعة مستمرة للتأكد من تنفيذ الاستجابات وفقًا للخطة، وإجراء التعديلات اللازمة عند ظهور متغيرات جديدة. ويؤكد PMI أن نجاح إدارة المخاطر لا يتحقق بمجرد إعداد الخطط، وإنما يعتمد على جودة تنفيذها وفاعلية المتابعة المستمرة. (PMI, 2021)

سابعًا: مراقبة المخاطر ومراجعتها

تعد المراقبة آخر مراحل إدارة المخاطر، لكنها في الوقت نفسه عملية مستمرة ترافق المشروع طوال دورة حياته. وتهدف هذه المرحلة إلى:

- متابعة المخاطر الحالية .
- اكتشاف المخاطر الجديدة .
- قياس فاعلية الاستجابات .
- تحديث سجل المخاطر .
- مراجعة خطة إدارة المخاطر بصورة دورية .
- رفع التقارير للإدارة العليا .

وتوصي ISO 31000 بإجراء مراجعات دورية لإطار إدارة المخاطر، والتأكد من توافقه مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة، لضمان استمرارية فعاليته وتحقيق أهدافه. (ISO, 2018)

الخاتمة

تناول هذا البحث موضوع إدارة مخاطر المشاريع بوصفها أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز فرص نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسة أن بيئة الأعمال المعاصرة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين نتيجة التطورات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر ضرورة إدارية واستراتيجية وليست مجرد إجراء وقائي. كما تبين أن إدارة المخاطر تمثل عملية منهجية تبدأ منذ مرحلة التخطيط للمشروع، وتتم بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها ومراجعتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع.

وأوضحت الدراسة أن تطبيق المبادئ الواردة في المواصفة الدولية ISO 31000:2018، والعمليات المعتمدة في دليل PMBOK الإصدار السابع، يساهم في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر قادر على الحد من احتمالية تعثر المشاريع، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والأزمات. كما تبين أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بصورة كبيرة على دعم الإدارة العليا، وتوفير المعلومات الدقيقة، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإفصاح عن المخاطر والتعلم المستمر.

وأكدت نتائج البحث أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مخاطر المشاريع بصورة مؤسسية تحقق معدلات أعلى في نجاح المشاريع، وتكون أكثر قدرة على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة، إضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل. كما أن دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات المستقبلية. وانطلاقاً من ذلك، يوصي البحث بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير السياسات والإجراءات المنظمة لها، وتأهيل الكوادر البشرية المتخصصة، وتبني المعايير الدولية في هذا المجال، بما يساهم في تحقيق الإدارة الفاعلة للمشاريع، ودعم التنمية المستدامة، وتعزيز القيمة المؤسسية.

المراجع

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
2. Hillson, D. (2021). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk* (2nd ed.). Kogan Page.
3. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
5. Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
6. Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession 2023*. Project Management Institute.
7. Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.